

## La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : une approche différenciée

Jacob Atangana-Abé

Volume 42, numéro 1-2, 2012

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1029014ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1029014ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

CIRIEC-Canada

ISSN

1923-0818 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Atangana-Abé, J. (2012). La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : une approche différenciée. *Économie et Solidarités*, 42(1-2), 128–145. <https://doi.org/10.7202/1029014ar>

Résumé de l'article

Les bénévoles sont reconnus comme étant une composante essentielle des organismes à but non lucratif (OBNL). Plusieurs auteurs s'accordent par ailleurs à reconnaître qu'ils constituent l'un des traits caractéristiques des organisations du tiers secteur (Keyton, Wilson et Geiger, 1990; Wymer, 2003; Brudney, 2005; McCurley, 2005). Parallèlement à son importance sur le plan organisationnel, le recours aux bénévoles s'affirme comme une tendance lourde de l'économie nationale (Statistique Canada, 2012). À partir des résultats d'une recherche empirique, cet article propose une typologie originale des bénévoles qui implique, en ce qui concerne ces derniers, une approche de gestion différenciée qui tient compte des attentes et des motivations spécifiques de chaque catégorie.

## La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : une approche différenciée

**JACOB ATANGANA-ABÉ**

*Professeur agrégé*

*École d'administration des affaires*

*Université de Saint-Boniface*

*jatangan@ustboniface.mb.ca*

**RÉSUMÉ** • Les bénévoles sont reconnus comme étant une composante essentielle des organismes à but non lucratif (OBNL). Plusieurs auteurs s'accordent par ailleurs à reconnaître qu'ils constituent l'un des traits caractéristiques des organisations du tiers secteur (Keyton, Wilson et Geiger, 1990; Wymer, 2003; Brudney, 2005; McCurley, 2005). Parallèlement à son importance sur le plan organisationnel, le recours aux bénévoles s'affirme comme une tendance lourde de l'économie nationale (Statistique Canada, 2012). À partir des résultats d'une recherche empirique, cet article propose une typologie originale des bénévoles qui implique, en ce qui concerne ces derniers, une approche de gestion différenciée qui tient compte des attentes et des motivations spécifiques de chaque catégorie.

**ABSTRACT** • Volunteers are considered an essential resource for not-for-profit organizations. It's common ground between the authors that they are one of the main characteristics of the third sector organizations (Keyton, Wilson and Geiger, 1990; Wymer, 2003; Brudney, 2005; McCurley, 2005). At the same time, the resort to a non-paid personnel is viewed as a heavy trend of the Canadian national economy (Statistique Canada, 2012). This article introduces an original typology of volunteers in non-profit-making organizations based on empirical data. This leads to a differentiated volunteer management model which takes into account the expectations and the specific motivations of each category.

**RESUMEN** • Los voluntarios son reconocidos como un componente esencial de las organizaciones no lucrativas (ONL). Varios autores coinciden en reconocer que constituye uno de los rasgos característicos de las organizaciones del tercer sector (Keyton, Wilson y Geiger, 1990; Wymer, 2003; Brudney, 2005; McCurley, 2005). En forma paralela a su importancia en el plano organizacional, el recurso a los voluntarios se afirma como una tendencia importante en la economía nacional (Statistique Canada, 2012). A partir de los resultados de una investigación empírica, este trabajo propone una tipología original de los voluntarios que implica un enfoque de gestión diferenciado que tiene en cuenta las expectativas y motivaciones específicas de cada categoría.

## INTRODUCTION

Longtemps considérés comme un domaine laissé pour compte (Bégin, 1998), les organismes à but non lucratif (OBNL) s'imposent aujourd'hui comme un secteur dont la contribution au mieux-être des populations se passe de commentaires. Au Canada, les données récentes de l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) montrent qu'en 2010 près de 24 millions de personnes, soit 84 % de la population âgée de 15 ans et plus, ont donné de l'argent à un organisme de bienfaisance ou sans but non lucratif, pour un montant total de 10,6 milliards de dollars. Bien plus, les Canadiens ont donné bénévolement environ 2,1 milliards d'heures en 2010, soit l'équivalent de près de 1,1 million d'emplois à temps plein (en comptant 40 heures par semaine pendant 48 semaines) et une moyenne de 156 heures par bénévole (Statistique Canada, 2012).

Ces chiffres montrent, s'il en était besoin, l'importance qu'a prise le secteur bénévole au cours des dernières années. Une importance qui est allée de pair avec un intérêt toujours croissant pour le fonctionnement des OBNL, organisations dont les bénévoles apparaissent comme une composante incontournable pour la production et la livraison des services aux populations. Obligés de faire plus et mieux avec moins de ressources, ces organismes ont dû considérer le recours aux bénévoles comme l'un des moyens de faire face à la diminution des financements publics à laquelle ils ont été soumis au cours des dernières années (Weisbrod, 1988; Brudney, 1990).

Dans un tel contexte, trouver des bénévoles, les maintenir dans l'organisme et surtout les garder motivés deviennent des défis importants qui se posent à chaque dirigeant d'un OBNL. Si dans la littérature bien des travaux ont été consacrés à ces aspects de la gestion des bénévoles (Chinman et Wandersman, 1999; Gratton et Ghoshal, 2003; Shin et Kleiner, 2003; Brudney, 2005; McCurley, 2005), force est de constater que, malheureusement, sur le plan de la recherche, les bénévoles restent encore et souvent considérés comme un groupe homogène sur lequel peut s'appliquer un management indifférencié. Cet article récuse une telle approche et propose une typologie des bénévoles sur laquelle tout gestionnaire d'OBNL pourrait s'appuyer. Une telle typologie est nécessaire dans la mesure où elle permet de développer une approche différenciée de gestion des bénévoles qui tienne compte des spécificités de chaque catégorie.

## LE BÉNÉVOLAT DANS LES ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF

Le bénévole est une personne qui offre volontairement et gratuitement son temps, son énergie et ses compétences à la collectivité. Cette offre, selon Wilson et Musick (1997), peut être informelle ou formelle. Dans le premier cas, il s'agit de toute forme d'aide non organisée et à caractère privé qu'un individu peut apporter à ses proches (amis, parents, voisins, collègues, etc.), tandis que dans le cas d'un bénévolat formel l'aide prend une forme institutionnalisée qui s'actualise au sein d'une organisation. C'est de cette deuxième forme de bénévolat qu'il est question dans cet article. Parce que leur implication est gratuite, les bénévoles font partie du

personnel non rémunéré, lié à l'organisme par un contrat moral et dont l'engagement se fait sur une base volontaire. L'acte bénévole suppose que celui qui s'y engage est libre et volontaire, que son choix est délibéré et qu'il s'exerce gratuitement (matériellement parlant tout au moins). Le niveau d'engagement des bénévoles dans un organisme est en quelque sorte un indicateur de légitimité et de pertinence sociale : plus un organisme a de bénévoles, plus il apparaît légitime aux yeux du public (Atangana-Abé, 2004).

L'implication des bénévoles dans les organisations, parce qu'elle se fait sans contrepartie apparente, intrigue et fascine en même temps. Cette fascination, doublée de l'importance que n'ont cessé de prendre les ressources bénévoles dans le fonctionnement des OBNL, est à l'origine de l'intérêt observé dans les recherches pour cette catégorie de personnel (Adams et Shepherd, 1996). Ces recherches peuvent être classées en deux grandes catégories : les recherches de type conceptuel, qui cherchent à comprendre ou à expliquer la nature de l'engagement bénévole, et les recherches à caractère normatif, qui mettent l'accent sur le développement d'outils de gestion des bénévoles.

Les recherches conceptuelles s'intéressent, pour la plupart, aux motivations profondes des personnes qui font du bénévolat ainsi qu'à la nature de l'acte bénévole. Pour Omoto et Snyder (1995), par exemple, l'acte bénévole peut prendre trois formes : l'aide ponctuelle, l'aide continue et « obligée » ainsi que l'aide continue et volontaire. Chacune de ces formes met l'accent sur une forme spécifique d'aide apportée à des personnes en difficulté.

Dans le cas d'une aide ponctuelle, l'aidant est amené à porter secours sans l'avoir planifié, la situation à l'origine de l'aide survenant par hasard ou de façon spontanée (Latané et Darley, 1970). La rencontre entre l'aidant et le bénéficiaire de l'aide est fortuite et les motivations qui sont à la base d'un tel acte peuvent être dictées par l'altruisme et l'humanisme (Carlo *et al.*, 1991; Eisenberg *et al.*, 1989); par des préoccupations égocentriques, telles que l'estime de soi et le besoin d'une reconnaissance sociale (Cialdini *et al.*, 1987; Schaller et Cialdini, 1988; Smith, Keating et Stotland, 1989); ou encore par un simple dévouement pour le bien des autres (Batson, 1990).

Pour ce qui est de l'aide continue et « obligée », la personne qui apporte de l'aide le fait sur une base régulière et à long terme. Cette aide s'adresse en particulier à des personnes vivant avec des incapacités chroniques causées par un accident ou une maladie grave. Le bénévole ici, que l'on peut qualifier de « dispensateur d'aide obligé », est lié au bénéficiaire par des obligations d'ordre familial, éthique ou légal (Revenson et Majerovitz, 1990).

L'aide continue et volontaire, enfin, est une forme d'assistance et d'engagement volontaires qui s'établit dans la durée et qui, à la différence des deux premières, se caractérise par le fait que c'est le bénévole qui recherche des occasions d'aider. Ces opportunités peuvent être coûteuses pour lui sur le plan des ressources engagées (Omoto et Snyder, 1995). Sur le plan

théorique, les recherches qui se concentrent sur l'acte bénévole abordent des questions relatives à la personnalité des bénévoles, aux mécanismes nécessaires pour la poursuite de l'acte bénévole et aux motivations des bénévoles (Clary et Snyder, 1996).

Les recherches sur les motivations des bénévoles cherchent à comprendre les raisons qui seraient à la base du bénévolat. Elles visent à répondre à la question de savoir quelles sont les forces internes et externes qui poussent des personnes à faire du bénévolat (Harrison, 1995; Hustinx, 2001; Riverin et Simard, 2002; Yeung, 2004; Bruyere et Rappe, 2007). C'est dans cette optique que Smith (1994) dégage cinq types de facteurs : les facteurs liés aux attitudes (affect pour une organisation spécifique), le contexte (taille de la communauté, nature du groupe), le statut (niveau de scolarité, sexe), la personnalité (empathie, stabilité émotionnelle) et l'opportunité (demande de se joindre à une organisation). Pour Clary *et al.* (1996), quatre catégories de motivations sous-tendent l'acte bénévole : les motivations d'ordre axiologique, qui reposent sur les valeurs d'altruisme et d'humanisme; les motivations d'ordre social, relatives au désir d'interagir avec d'autres personnes; les motivations d'ordre professionnel, qui découlent de la volonté de mettre en valeur son savoir-faire, ses habiletés et ses connaissances, son désir d'acquérir ou d'accroître son expérience professionnelle, de même que les motivations d'ordre personnel (satisfaire son égo, accroître l'estime de soi, combattre son sentiment de culpabilité à l'égard des personnes dans le besoin).

## MÉTHODOLOGIE

Les données sur lesquelles s'appuie cet article sont issues d'une recherche plus large, menée en 2003, portant sur la prise de décision stratégique au sein des organismes communautaires du réseau Centraide du Grand Montréal. La recherche visait à étudier les mécanismes de production et de préservation de la légitimité dans les organisations à but non lucratif. La recherche en question ne portait donc pas spécifiquement sur la gestion des bénévoles et la typologie que nous exposons ici n'était pas encore perceptible. Celle-ci a émergé au fur et à mesure que la recherche avançait et a été confortée par nos expériences en tant que bénévole dans plusieurs OBNL. L'article est donc en quelque sorte le produit d'une sorte de théorie ancrée (*grounded theory*), que Glaser et Strauss (1967) définissent comme une stratégie de recherche à travers laquelle la construction d'une structure théorique émerge à partir des détails empiriques exprimés dans les transcriptions d'entrevues ou d'observations.

Outre Centraide, qui est le principal bailleur de fonds privé pour les organismes communautaires de Montréal, l'étude portait sur quatre organismes communautaires : un organisme de recrutement et d'orientation des bénévoles (CABM), deux centres communautaires de sports et de loisir (CCS et CSCM) et un centre de réinsertion socioprofessionnelle sur le Plateau-Mont-Royal (Resto-du-Cœur). Toutes ces organisations, à l'instar de la plupart des organismes communautaires, sont des entités de petite taille par le nombre d'employés

permanents, mais, *a contrario*, ont recours à un nombre élevé de bénévoles. Le tableau ci-dessous donne un portrait sommaire des organismes concernés.

Tableau 1  
Portrait des OBNL visités

Organisme	Nombre d'employés permanents	Nombre de bénévoles	Nombre de bénévoles membres du conseil d'administration	Nombre de bénévoles interviewés
CSCM	40 et environ 100 employés à temps partiel	250 à 300	9	8
CCS	15 et environ 60 à temps partiel	Environ 500	9	8
Resto-du-Cœur	17	Environ 10	9	9
CABM	8	20	9	12

Bien que l'étude ne portât pas spécifiquement sur la gestion des bénévoles, la présence et l'implication de ceux-ci nous intéressaient particulièrement dans la mesure où ils sont souvent considérés comme les dépositaires de la légitimité des OBNL, leur présence au sein de ces organismes étant considérée comme un gage de crédibilité. Pour la collecte des données, nous avons séjourné dans chaque organisme pendant une semaine, période au cours de laquelle nous avons côtoyé plusieurs bénévoles soit en observation non participante, soit en entrevue, soit à l'occasion de discussions informelles pendant les périodes de pause. L'information sur les bénévoles a également été fournie soit par les employés permanents, soit par la direction générale. À titre d'exemple, les entrevues avec les bénévoles ou tout autre membre de l'organisme portaient entre autres sur :

- l'organisme (son histoire, sa structure, ses modes de financement, la prise de décision, la place des bénévoles, etc.);
- le rôle des bailleurs de fonds (les relations avec chaque bailleur de fonds, leurs contraintes, les améliorations souhaitées au niveau des relations organismes-bailleurs de fonds);
- les relations avec la communauté (la définition des besoins des bénéficiaires, leur niveau de satisfaction, leurs relations avec d'autres organismes communautaires, l'évaluation de la pertinence sociale de l'organisme, etc.);
- le mode de fonctionnement interne et les instances de prise de décision;

- le style de leadership de la direction et les relations que celle-ci entretient avec les permanents, d'une part, et les bénévoles d'autre part.

La diversité des opinions et des points de vue exprimés au moment de la collecte des données met en exergue les ressorts de l'acte bénévole au sein des organismes visités.

### **Les attentes des bénévoles**

Les organismes que nous avons visités ont chacun un nombre de bénévoles supérieur au nombre de personnes rémunérées. Dans le cas du CCS par exemple, ce rapport est de l'ordre de 500 bénévoles pour une trentaine d'employés permanents. L'apport des bénévoles a été unanimement reconnu par tous les responsables des organismes qui ont fait l'objet de cette recherche. Leur présence est perçue comme indispensable à la survie de ces organisations. Sans eux, ces dernières ne seraient tout simplement pas viables au sens économique du terme : « Sans les bénévoles, je n'arriverais pas à mener mes activités » (responsable d'une unité d'encadrement de personnes âgées).

Les bénévoles avouent néanmoins que leur implication n'est souvent pas aussi gratuite que cela peut sembler de prime abord : ils donnent quelque chose à un organisme et en attendent aussi quelque chose en retour. Il s'agit donc d'un échange, qui n'atténue en rien le caractère altruiste de l'engagement bénévole : « Je dirais que le bénévolat, c'est 50-50. On reçoit autant qu'on donne » (une bénévole). En échange de son implication, en effet, le bénévole a des attentes qui peuvent être d'ordre purement personnel ou relatives au cadre d'exercice de son travail. Attentes dont il faut tenir compte pour accroître l'implication du bénévole et sa satisfaction à l'égard de l'organisme.

#### *Les attentes personnelles des bénévoles*

L'implication volontaire est perçue par le bénévole lui-même comme un moyen de satisfaire ses besoins psychologiques. Parmi les mobiles de leur engagement communautaire, le désir de redonner à la communauté ressort comme étant l'une des raisons fondamentales qui justifient l'implication des bénévoles que nous avons rencontrés : « J'estime que j'ai été gâté par la nature et que j'ai des choses à rendre aux autres » (le vice-président d'un conseil d'administration).

Beaucoup de personnes interviewées expliquent aussi l'engagement bénévole par leur souhait de se rendre utiles à la société en contribuant à leur manière à atténuer les maux dont souffre celle-ci. Le bénévolat apparaît alors comme un acte citoyen de solidarité envers les plus vulnérables : « Sans le bénévolat, beaucoup de ces personnes perdraient tout espoir de vivre », nous a affirmé une bénévole qui s'est longtemps occupée de personnes âgées et de personnes

handicapées.

Tout en étant utiles à la société, les bénévoles éprouvent le besoin de se faire plaisir dans leur travail, de rompre leur isolement ou encore de créer une nouvelle communauté d'appartenance que ne permet pas ou plus le cadre familial. Certaines personnes retraitées ou qui ont perdu leur emploi se tournent vers le bénévolat pour ces raisons. C'est le cas de MT, ex-employée de Domtar qui, ayant été mise à pied et ne trouvant pas du travail, s'est engagée à faire du bénévolat.

L'engagement des bénévoles n'est pas seulement mû par des intérêts personnels. Des valeurs d'altruisme, d'aide, de partage et de solidarité ainsi qu'un désir d'engagement social le sous-tendent aussi. Ces valeurs doivent se refléter dans le milieu d'accueil des bénévoles, milieu vis-à-vis duquel ils ont des attentes d'ordre professionnel.

#### *Les attentes professionnelles des bénévoles*

Les attentes professionnelles sont celles que le bénévole exprime à l'égard de son travail. Parmi ces attentes, le besoin d'être utile revient comme un leitmotiv. Les bénévoles que nous avons rencontrés souhaitent que leurs actions aient des résultats aussi bien au niveau de l'organisme ou de la personne à qui ils apportent un soutien qu'au sein de la communauté en général. À l'opposé, s'ils ont le sentiment d'être inutiles ils risquent fort de partir :

Les bénévoles partiraient s'ils avaient le sentiment qu'ils n'aident pas ou qu'ils se font exploiter... Les personnes qui ont les moyens de se prendre en charge mais qui demandent de l'aide, ça, ça fâche les bénévoles (une permanente chargée du suivi des bénévoles).

Les bénévoles veulent aussi de l'attention, sentir de l'empathie de la part de ceux qui les emploient. Ils n'accepteraient pas que l'on abuse d'eux, pas plus qu'ils ne voudraient avoir l'impression de perdre leur temps. Sur ce point, ils apprécient les organismes qui les considèrent comme des participants, des collaborateurs, un complément de ressources et non comme un adjuvant. S'ils s'impliquent davantage dans certains organismes, c'est parce que ceux-ci leur confient des responsabilités claires, leur fixent des objectifs et les évaluent au même titre que les permanents, mais en tenant compte du contrat moral tacite qu'ils ont conclu avec l'organisme.

Les bénévoles s'attendent à être partie intégrante de l'organisation. Ils veulent se reconnaître dans le fonctionnement de celle-ci et être intégrés en tant que membres d'une équipe ou d'un groupe. Autrement dit, ils veulent sentir un lien d'appartenance fort avec les organismes ou les milieux d'accueil. Valoriser leur contribution et relever leur apport dans l'organisation apparaissent aussi comme deux attentes qui, lorsqu'elles sont satisfaites, incitent les bénévoles à s'engager davantage :

Pour intéresser les bénévoles, il faut « être fin » et savoir les considérer. Ils ne sont pas là pour faire la m... que nous ne voulons pas faire. Il faut savoir les valoriser et tenir compte de leurs idées car, très souvent, ils sont sur le terrain et ils le connaissent parfois mieux que nous (une permanente responsable du secteur adulte).

Une bénévole poursuit :

Le cadeau du bénévole, c'est de se sentir apprécié. Par exemple aujourd'hui, mon grand cadeau a été que M. te réfère à moi comme bénévole. Là je me suis dit : « Mon Dieu, je suis si importante que ça! »

Les opinions qui viennent d'être exprimées ont été rapportées en considérant les bénévoles comme une catégorie homogène de personnes. Et, de fait, c'est ainsi qu'ils sont généralement traités, aussi bien en théorie que sur le plan pratique. Nous considérons cependant que cette approche est par trop réductrice, car elle ne tient pas compte du statut des bénévoles. En effet, les entrevues que nous avons menées nous ont conduit à distinguer trois catégories de bénévoles : les bénévoles de prestige, les bénévoles « stratégiques » et les bénévoles opérationnels. Trois catégories qui imposent la nécessité de développer un modèle différencié de gestion des bénévoles.

## **VERS UN MODÈLE DIFFÉRENCIÉ DE GESTION DES BÉNÉVOLES**

Aux fins de cette étude, nous définissons la gestion comme un ensemble de décisions et d'actions, prises par ceux qui ont la charge d'une organisation, en vue de permettre à toute personne qui en est membre (permanent ou bénévole) de donner le meilleur d'elle-même pour que l'organisation remplisse sa mission et qu'en retour l'organisation réponde à ses attentes.

Pour Johnstone (1999), la gestion des bénévoles est un cycle qui comprend cinq phases : la planification, le recrutement, l'orientation et la formation, l'encadrement ainsi que l'évaluation et la reconnaissance du mérite.

La planification consiste, pour l'organisme, à comprendre les raisons et les motivations premières qui poussent les gens à faire du bénévolat et à mettre en place des politiques et des procédures qui guideront et soutiendront leur travail. Le recrutement concerne les actions entreprises pour inciter les bénévoles éventuels à s'engager au sein de l'organisme. L'orientation et la formation ont trait aux informations fournies aux bénévoles sur l'organisme et sur le travail qu'ils auront à accomplir. L'orientation et la formation visent la socialisation des bénévoles dans leur nouveau milieu de travail. L'encadrement et l'évaluation ont trait à la mise en place de mécanismes de supervision et de contrôle des bénévoles dans l'accomplissement de leurs activités. Quant à la reconnaissance du mérite, il s'agit de mesures mises en place par l'organisme pour récompenser les succès des bénévoles.

Le modèle différencié que nous développons ci-dessous reprend les articulations du modèle de Johnstone en posant comme postulat que les actions des organisations à but non lucratif à l'égard de leurs bénévoles doivent être modulées en fonction de leurs caractéristiques propres. En effet, les rencontres que nous avons eues avec les bénévoles et les personnes responsables des bénévoles, de même que nos propres expériences en tant que bénévole dans diverses organisations à but non lucratif, nous amènent à faire deux propositions sur lesquelles se base le modèle différencié :

- 1) Contrairement à une conception courante, les bénévoles ne constituent pas un groupe homogène dans les OBNL.
- 2) De la proposition ci-dessus, on déduit que la gestion des bénévoles, pour être efficace, doit être adaptée à la catégorie de bénévoles à laquelle on s'adresse.

### Typologie des bénévoles dans les OBNL

Dans les OBNL, les motivations, les attentes et le niveau d'engagement des bénévoles dépendent, d'une part, de la nature des tâches que ces derniers accomplissent (stratégique ou opérationnelle) et, d'autre part, du caractère de leur implication (régulier ou occasionnel). En fonction de ces deux dimensions (nature des tâches et caractère de l'implication), on peut dégager quatre catégories de bénévoles : les bénévoles de prestige, les bénévoles stratégiques, les bénévoles opérationnels et les bénévoles sporadiques.

Tableau 2  
Typologie des bénévoles dans les OBNL

	Nature des tâches		
		Stratégique	Opérationnelle
Caractère de l'implication	Régulier	Bénévoles stratégiques	Bénévoles opérationnels
	Occasionnel	Bénévoles de prestige	Bénévoles sporadiques

#### *Les bénévoles de prestige*

Leur implication au sein de l'organisation est occasionnelle et leurs tâches ont un caractère stratégique. Les bénévoles de prestige se distinguent généralement par leur statut social élevé et par leur notoriété. Ce sont des personnalités publiques connues, appartenant au milieu politique, au monde des affaires ou au milieu artistique. Ce statut est généralement la raison pour laquelle ils sont sollicités par les OBNL. Cette sollicitation se fait surtout lors des événements spéciaux, telles que les campagnes de collecte de fonds, de revendication ou de sensibilisation à une cause. Louis Vachon, président et chef de la direction de la Banque Nationale, et Lino A. Saputo jr, chef de la direction et vice-président du conseil de Saputo, deux ténors du milieu des affaires

montréalais, en acceptant de coprésider la campagne de financement 2012 de Centraide du Grand Montréal, ont joué le rôle de bénévoles de prestige pour cet événement. L'implication du bénévole de prestige prend fin avec l'événement pour lequel cette personne a été sollicitée, et cet événement est généralement de nature stratégique en termes d'image et de ressources mobilisées.

La motivation première des bénévoles de prestige est d'aider, de soutenir une cause et de mettre au profit de l'organisme leurs réseaux de relations et leur notoriété. Les bénévoles de prestige cherchent, dans une large mesure, à satisfaire leur besoin de réalisation, ce qui les amène, sur le plan personnel, à privilégier des résultats concrets, preuve tangible de leur engagement (McCurley et Lynch, 2011). Cet engagement est par ailleurs déterminé par la compatibilité (congruence) entre leurs valeurs profondes et celles qui sont véhiculées par l'organisme.

#### *Les bénévoles stratégiques*

Les bénévoles stratégiques se retrouvent dans les structures de gouvernance, et notamment au conseil d'administration, où ils font partie des différents comités. Dans le cas des OBNL québécois, la présence et les fonctions des bénévoles stratégiques sont définies par l'article 83 de la Loi sur les compagnies et par les articles 311 et 335 du Code civil du Québec. Leur pouvoir de décision, leur nombre, la durée de leur mandat et leur catégorie d'appartenance (représentant des bénéficiaires, représentante des bailleurs de fonds, etc.) sont définis statutairement.

La motivation première des bénévoles stratégiques est de faire profiter de leur expérience l'organisation dans laquelle ils s'investissent. Ce à quoi il faut ajouter le désir d'aider. Contrairement aux bénévoles de prestige, dont l'implication est sporadique, les bénévoles stratégiques demeurent plus longtemps au sein des OBNL, leur présence couvrant un ou plusieurs mandats, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

#### *Les bénévoles opérationnels*

C'est, avec les bénévoles sporadiques, la catégorie la plus nombreuse dans les OBNL. Les bénévoles opérationnels sont chargés de l'exécution des tâches quotidiennes de l'organisme. À ce titre, ils sont membres d'un service à l'intérieur duquel ils exercent leurs activités, très souvent sans pouvoir de décision. Leurs tâches peuvent être de nature technique (traitement statistique, évaluation de programmes, maintenance informatique), administrative (secrétariat, réception des appels, tenue des archives) ou elles peuvent consister en des services au public (encadrement sportif et culturel, séances de formation et d'information du public, etc.). Les bénévoles opérationnels peuvent exercer leurs activités dans les locaux de l'organisme ou à l'extérieur de celui-ci, c'est-à-dire dans la communauté. Leur engagement est généralement plus long et, mis à part le fait qu'ils ne sont pas rémunérés, leur rôle s'apparente à celui des employés

permanents.

Le désir d'aider et de partager, l'engagement pour une cause et le désir de faire profiter de leur expérience sont des raisons qui poussent cette catégorie de personnes à faire du bénévolat. Pour les plus jeunes, acquérir une expérience professionnelle peut aussi être un mobile pour l'engagement bénévole.

Dans la littérature sur les bénévoles en général, sans que ce soit dit explicitement, la plupart des écrits sur ce sujet portent vraisemblablement sur les bénévoles opérationnels.

### *Les bénévoles sporadiques*

Les bénévoles sporadiques se caractérisent par un engagement de courte durée. Dans les OBNL, ils effectuent généralement un travail de type opérationnel en exécutant des tâches courantes. Ce sont des personnes engagées pour un projet bien précis dont la durée peut aller de quelques heures à quelques semaines. On les rencontre très souvent dans des situations d'urgence (accidents, incendies, recherche ou secours des victimes de catastrophes naturelles, etc.) ou dans des événements ponctuels (soirées-bénéfices, tournois sportifs, carnavaux, etc.).

D'après Kates (2005), cette catégorie de bénévoles est en forte progression au Canada. En effet, les gens sont de plus en plus désireux de faire du bénévolat pendant une courte période de temps ou de façon sporadique. La motivation première de cette catégorie de bénévoles est un désir spontané d'aider les autres quand surgissent des difficultés. Cette volonté tend à s'estomper une fois que l'événement qui l'a suscitée prend fin.

La typologie ci-dessus vient corroborer la proposition qui a été formulée plus haut, à savoir que les bénévoles, dans les OBNL, ne sont pas un groupe aussi monolithique qu'il y paraît de prime abord. Il s'agit en fait d'un ensemble hétérogène d'acteurs au regard desquels une gestion différenciée est plus indiquée.

### **Vers une gestion différenciée des bénévoles dans les OBNL**

Une gestion différenciée des bénévoles s'appuie sur les attentes et les motivations propres à chaque catégorie pour préconiser des actions idoines tout au long des phases du processus de gestion des bénévoles proposé par Johnstone (1999).

### *La gestion des bénévoles de prestige*

En raison du caractère occasionnel de leur implication, les bénévoles de prestige ont une orientation très poussée vers les résultats à court terme. Cette orientation est encore plus prononcée chez les bénévoles de prestige venant du milieu des affaires, où la recherche de

l'efficacité et de l'efficiency est une quête quotidienne.

Le bénévole de prestige étant généralement une personne qui fait preuve d'une grande autonomie, la phase de planification pour la ou le gestionnaire de cette catégorie de bénévoles consisterait à mieux concevoir le travail que le bénévole aura à exécuter au sein de l'OBNL. Cette conception est très importante pour optimiser le laps de temps que le bénévole en question passera dans l'organisme.

Quant à la phase de recrutement, elle impose comme préalable qu'on décrive le profil de la personne recherchée en s'assurant que les valeurs de cette dernière sont compatibles avec la cause que défend ou promeut l'organisme. Il est rare que le recrutement d'un bénévole de prestige passe par les médias. L'approche de recrutement à privilégier devrait être individualisée, c'est-à-dire qu'on prend directement contact avec la personne ciblée ou qu'on passe par un réseau de connaissances communes.

Toujours à cause de leur engagement limité dans le temps, les bénévoles de prestige ont moins besoin de formation et d'orientation. Ce sont d'ailleurs des personnes très autonomes qui n'ont pas nécessairement besoin d'un encadrement étroit. Lorsqu'une session d'orientation s'avère nécessaire, elle devrait mettre l'accent sur la compréhension de l'organisme : compréhension de sa mission, de son histoire, de ses valeurs, de ses réalisations, de ses défis actuels et futurs.

S'agissant de la reconnaissance du mérite, il est généralement admis que la reconnaissance est le salaire du bénévole. Aussi la reconnaissance doit-elle faire partie intégrante du processus de gestion des bénévoles (Bradner, 1995; Hager et Brudney, 2004). Les modes de reconnaissance des bénévoles de prestige doivent être en lien avec leur motivation première qui est la satisfaction du besoin de réalisation. Savoir qu'il a aidé l'organisme à réaliser ce pour quoi il a été sollicité est en soi une reconnaissance intrinsèque pour le bénévole de prestige. Cependant, la reconnaissance de cette catégorie de bénévoles peut aussi prendre la forme d'un certificat ou d'une plaque honorifique, idéalement personnalisée (œuvre originale ou inscription originale). Il est néanmoins conseillé d'obtenir l'assentiment préalable de la personne concernée, car certains bénévoles de prestige préfèrent souvent agir dans l'anonymat.

### *La gestion des bénévoles stratégiques*

Les bénévoles stratégiques sont associés à l'organisation pour une période relativement longue, au moins le temps que dure leur mandat d'administrateur ou d'administratrice de l'OBNL. La phase de planification de leur engagement devrait donc être menée avec soin pour leur permettre d'influencer positivement et de façon durable le devenir de l'organisation. La description de leurs tâches et la définition de leurs responsabilités sont essentielles à cette phase.

En tant que membres des structures de gouvernance, la plupart des actions des bénévoles stratégiques (définition de la mission et de la vision, élaboration de la stratégie, recrutement et évaluation des hauts dirigeants, etc.) engagent l'organisation à moyen et à long terme. Leur orientation vers les résultats devrait donc se situer sur le même horizon temporel. Considérant l'impact de leurs décisions sur le devenir de l'organisation, le recrutement des bénévoles stratégiques devrait être axé sur les compétences en fonction des besoins en expertises de l'organisme (Maranta et Sladowski, 2010).

Nous avons pu observer l'approche par compétences dans le recrutement des bénévoles stratégiques au Centre d'action bénévole de Montréal. Ici, le choix d'un membre du conseil d'administration se fait en fonction des besoins en compétences de ce service. C'est ainsi que le conseil d'administration de cet organisme a constamment en son sein un cadre de banque pour la gestion de l'hypothèque de l'immeuble siège du CABM et un avocat ou un notaire pour l'organisation de la vente aux enchères d'œuvres d'art qui constitue le principal événement de sa campagne annuelle de financement.

Une fois sélectionnée, la nouvelle recrue devrait recevoir une ou plusieurs sessions de formation et d'orientation pour s'imprégner entre autres de l'histoire de l'organisme, de ses réalisations, de ses valeurs et de ses défis actuels et à venir.

L'encadrement des bénévoles stratégiques est généralement assuré par la direction générale. Cet encadrement est cependant assez souple et se traduit surtout par la mise à leur disposition de ressources et d'informations susceptibles de leur permettre de prendre les meilleures décisions possible. Quant à la reconnaissance du mérite des bénévoles stratégiques, elle s'actualise à travers des actions de remerciement solennelles lors des événements qui ponctuent habituellement la vie des OBNL, tels que les soirées de reconnaissance et les assemblées générales.

#### *La gestion des bénévoles opérationnels*

L'orientation axée sur les résultats des bénévoles opérationnels est à court terme, car ces personnes sont impliquées la plupart du temps dans les opérations courantes des organismes. Ils s'attendent donc à avoir des résultats dans le laps de temps dont ils disposent. Les bénévoles opérationnels ont par ailleurs besoin d'être sélectionnés, orientés et formés, car très souvent un bon nombre parmi eux n'ont pas une idée claire de ce dans quoi ils veulent s'impliquer. C'est pourquoi leur sélection, leur orientation et leur formation sont nécessaires pour s'assurer d'une plus grande efficacité de leur intervention.

Dans la plupart des grandes villes nord-américaines, plusieurs organismes communautaires ont pour mission le recrutement, la formation et l'orientation des bénévoles

opérationnels.

L'encadrement des bénévoles opérationnels est le même que celui des employés permanents. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, bien que n'étant pas rémunérés, les bénévoles opérationnels ne demandent pas pour autant un traitement de faveur. Ils sont donc tenus de remplir leurs obligations une fois qu'ils les ont acceptées de plein gré.

S'agissant enfin de la reconnaissance du mérite, elle revêt une importance capitale pour les bénévoles opérationnels. Une reconnaissance mal conçue peut compromettre leur implication dans l'organisme. En effet, les bénévoles opérationnels doivent se sentir valorisés au sein de l'organisme pour lequel ils œuvrent (McCurley et Lynch, 2011).

Dans nos entrevues avec les bénévoles et ceux et celles qui les encadrent, on s'entend sur l'importance de reconnaître l'implication des bénévoles :

Un bénévole, il faut qu'il aime ce qu'il fait. Moi, j'essaie de respecter leur disponibilité et de les valoriser. Par exemple lorsqu'une activité réussit et que les gens viennent me l'exprimer, je les envoie vers le bénévole responsable de cette activité pour qu'ils lui disent leur satisfaction (un responsable de programme).

Dans l'échantillon des organismes qui ont fait l'objet de cette recherche, la reconnaissance des bénévoles opérationnels prend généralement la forme d'une célébration qui a lieu à l'assemblée générale annuelle. Au cours de celle-ci, la contribution du bénévole est mise en exergue de façon officielle.

Au niveau national, la volonté de rendre hommage aux bénévoles s'est traduite par l'institution d'une semaine nationale de l'action bénévole (SAB), célébrée chaque année au mois d'avril.

[La SAB] est une période spéciale du mois d'avril pendant laquelle un hommage est rendu aux personnes qui font don de leur temps et de leur énergie à leurs concitoyens. Cette semaine vise généralement à sensibiliser les gens à la contribution vitale des bénévoles dans nos collectivités (un responsable de programme).

Pour bien comprendre le fondement de tant d'attention à l'égard des bénévoles, il faut avoir présent à l'esprit que, sans la contribution de ces derniers, les OBNL ne survivraient tout simplement pas. De fait, la véritable contribution du bénévole est symbolique et réside dans la caution qu'il apporte aux activités de l'organisme. L'association du bénévole aux activités et aux décisions de l'organisme est une preuve de la légitimité de celui-ci dans la mesure où elle est l'expression du soutien de la communauté à l'égard de ce que fait l'organisme.

### *La gestion des bénévoles sporadiques*

Dans des situations d'urgence ou lors des événements spéciaux, les bénévoles sporadiques augmentent la capacité organisationnelle de l'OBNL. En raison du caractère soudain des événements pour lesquels ils sont sollicités, les bénévoles sporadiques sont généralement affectés à des tâches simples ne nécessitant pas de compétences particulières.

La phase de planification est ici très importante, car elle permet d'optimiser la contribution des bénévoles sporadiques pendant le temps qu'ils passent dans l'organisme. Même dans le cas des situations d'urgence, la planification est nécessaire et consiste à prévoir des actions à poser en cas de survenance de l'urgence.

Le recrutement des bénévoles sporadiques se fait généralement de façon passive : l'événement pour lequel ils sont sollicités est annoncé dans les médias, puis l'organisme reçoit les candidatures et sélectionne ses bénévoles.

Étant donné que les bénévoles sporadiques sont affectés à des tâches simples et que leur engagement est de courte durée, leur formation et leur orientation se réduisent à la mise à disposition d'informations sommaires, mais essentielles à l'accomplissement de leur travail (mesures de sécurité, déroulement des activités, présentations mutuelles, etc.).

L'encadrement varie ici en fonction du degré d'autonomie et de l'expérience des bénévoles sporadiques. Cette phase peut être ramenée à sa plus simple expression, si, à la phase de recrutement, l'OBNL a pris soin de sélectionner des bénévoles autonomes et expérimentés.

Les actions visant à célébrer les succès des bénévoles sporadiques doivent avoir lieu immédiatement après la fin de l'événement. La reconnaissance peut être adressée à tout le groupe. Elle peut aussi revêtir un caractère individuel, matérialisé par une lettre de remerciement ou la remise d'une attestation de participation à l'événement.

## **CONCLUSION**

Le but de cet article était de proposer une typologie de bénévoles à partir de laquelle des modèles de gestion des bénévoles pourraient être mieux adaptés. En effet, avec la raréfaction des ressources à laquelle les OBNL sont de plus en plus confrontées, le recours aux bénévoles ira en s'accroissant au fil des années. Les modèles de gestion, que l'on pourrait qualifier à juste titre de monolithiques, qui ont eu cours jusqu'à maintenant seront de moins en moins opérants du fait qu'on y considère les bénévoles comme un groupe homogène. La typologie proposée ici ouvre la voie à un meilleur ciblage des actions pour tirer le meilleur profit de l'engagement des bénévoles.

En nous appuyant sur un modèle de développement des bénévoles de Johnstone, nous avons montré comment l'application d'un tel modèle varie selon qu'il s'adresse aux bénévoles de prestige, aux bénévoles stratégiques, aux bénévoles opérationnels ou aux bénévoles sporadiques. La gestion étant un domaine extrêmement vaste, il apparaît très clairement qu'un article comme celui-ci ne constitue qu'une étape qui devrait être poursuivie dans des recherches futures. Celles-ci pourraient, dans un premier temps, travailler sur un échantillon d'organisations plus large. En effet, nous nous sommes appuyé sur quatre études de cas pour dégager la typologie qui est proposée ici. Du fait de cette limite, les constats faits dans cet article devraient être considérés comme des hypothèses pour les recherches à venir. Celles-ci pourraient, dans un second temps, approfondir le modèle différencié en l'appliquant à d'autres aspects de la gestion des ressources humaines, tels que le développement du leadership ou l'évaluation du rendement.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, Carey H. et Gregory J. SHEPHERD (1996). « Managing Volunteer Performance : Face Support and Situational Features as Predictors of Volunteers's Evaluations of Regulatives messages », dans *Management communication quartely* 9 (4) 363-388 (80/20).
- ATANGANA-ABÉ, Jacob (2004). *Voyage au cœur des organismes à but non lucratif : l'exigence de légitimité*, Paris, Publibook.
- BATSON, C. Daniel (1990). « How Social an Animal? The Human Capacity for Caring », *American Psychologist*, vol. 46, n° 3, p. 336-346.
- BÉGIN, Lucie (1998). « À différentes organisations, différentes conditions de gouvernance », *Revue internationale de gestion*, vol. 23, p. 23-29.
- BRADNER, Jeanne H. (1995). « Volunteer Management », dans Tracy Daniel CONNORS (dir.), *Volunteer Management Handbook*, New York, John Wiley and Sons.
- BRUDNEY, Jeffrey L. (1990). *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector : Planning, Initiating, and Managing Voluntary Activities*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- BRUDNEY, Jeffrey. L. (2005). « Designing and Managing Volunteer Programs », dans Robert D. HERMAN (dir.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2<sup>e</sup> édition, San Francisco, CA, John Wiley and Sons.
- BRUYERE, Brett et Silas RAPPE (2007). « Identifying the Motivations of Environmental Volunteers », *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 50, n° 4, p. 503-516.
- CARLO, Gustavo, Nancy EISENBERG, Debra TROYER, Galen SWITZER et Anna L. SPEER (1991). « The Altruistic Personality : In What Contexts Is It Apparent? », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 61, n° 3, p. 450-458.

- CHINMAN, Matthew et Abraham WANDERSMAN (1999). « The Benefits and Costs of Volunteering in Community Organizations : Review and Practical Implications », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, n° 1, p. 46-64.
- CIALDINI, Robert B., Mark SCHALLER, Donald HOULIHAN, Kevin ARPS, Jim FULTZ et Arthur L. BEAMAN (1987). « Empathy-based Helping : Is It Selflessly or Selfishly Motivated? », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, n° 4, p. 749-758.
- CLARY, Gil E., Mark SNYDER et Arthur A. STUKAS (1996). « Volunteers Motivations : Findings from a National Survey », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 25, p. 485-505.
- GLASER Barney G. et Anselm L. STRAUSS (1967). *Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine.
- GRATTON, Lynda et Sumantra GHOSHAL (2003). « Managing Personal Human Capital : New Ethos for the “Volunteer” Employee », *European Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 1-10.
- HAGER, Mark A. et Jeffrey L. BRUDNEY (2004). *Volunteer Management : Practices and Retention of Volunteers*, Washington DC., The Urban Institute.
- HARRISSON, David A. (1995). « Volunteer Motivation and Attendance Decisions : Competitive Theory Testing in Multiple Samples from a Homeless Shelter », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 3, p. 371-385.
- HUSTINX, Lesley (2001). « Individualism and New Styles of Youth Volunteering : An Empirical Exploration », *Voluntary Action*, vol. 3, n° 2, p. 57-76.
- Independent Sector (2002). *America’s Teenage Volunteers*, Washington, DC, Independent Sector.
- JOHNSTONE, Ginette (1999). *Management of Volunteer Services in Canada : The Text*, 2<sup>e</sup> édition, Carp, Ontario, Johnstone Training and Consultation.
- KATES, Adam (2005). *Report on the Social and Cultural Factors that Influence Volunteerism: Maintaining the Passion - Retaining the Emergency Response ‘Episodic’ Volunteer*, Canadian Red Cross.
- KEYTON, Joann, Gerald L. WILSON et Cheryl GEIGER (1990). « Improving Volunteer Commitment to Organizations », *Journal of Volunteer Administration*, vol. 8, n° 4, p. 7-14.
- LATANÉ, Bibb et John M. DARLEY (1970). *The Unresponsive Bystander : Why Doesn’t He Help?* New York, Appleton-Century-Crofts.
- MARANTA, Anna et Paula S. SLADOWSKI (2010). *Le bénévolat axé sur les compétences : document de travail*, Bénévoles Canada.

- MCCLINTOCK, Norah (2004). *Comprendre les bénévoles canadiens*, Toronto, Le Centre canadien de philanthropie.
- MCCURLEY, Steve (2005). « Keeping Community Involved: Recruiting and Retaining Volunteers », dans Robert D. HERMAN (dir.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2<sup>e</sup> édition, San Francisco, CA, John Wiley and Sons.
- MCCURLEY, Steve et Rick LYNCH (2011). *Volunteer Management : Mobilizing All the Resources of the Community*, Plattsburg, NY, Interpub Group.
- NOBLE, Joy, Louise ROGERS et Andy FRYAR (2003). *Volunteer Management : An Essential Guide*, Adelaide, Australia, Volunteering SA.
- OMOTO, Allen M. et Mark SNYDER (1995). « Sustained Helping Without Obligation : Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 68, n° 4, p. 671-686.
- REVENSON, Tracy, A. et Deborah S. MAJEROVITZ (1990). « Spouses Support Provision to Chronically Ill Patients », *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 7, p. 575-586.
- RIVERIN, Danielle et Yannick SIMARD (2002). « L'autre projet professionnel : le volontariat », *Canadian Journal for the Study of Adult Education / Revue canadienne pour l'étude de l'éducation des adultes*, vol. 16, n° 1, p. 56-78.
- SCHALLER, Mark et Robert B. CIALDINI (1988). « The Economics of Empathic Helping : Support for a Mood Management Motive », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 24, p. 163-181.
- SHIN, Sunney et Brian KLEINER (2003). « How to Manage Unpaid Volunteers in Organizations », *Management Research News*, vol. 26, n°s 2, 3 et 4, p. 63-71.
- SMITH, David H. (1994). « Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering : A Literature Review », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 23, n° 3, p. 243-261.
- SMITH, Kyle D., John P. KEATING et Ezra STOTLAND (1989). « Altruism Reconsidered : The Effect of Denying Feedback on a Victim's Status to Empathic Witnesses », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, n° 4, p. 641-650.
- STATISTIQUE CANADA (2012). *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, n° 89M0017XCB au catalogue.
- WEISBROD, Burton (1988). *The nonprofit economy*. Harvard University press.
- WILSON, John et Marc MUSICK (1997). « Who Cares? Towards an Integrated Theory of Volunteer Work », *American Sociological Review*, vol. 62 n° 5, p. 694-713.